

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

Liiketoimintatiedon hallinta ja tietojohdaminen

2011

Saara-Sofia Saloranta

OMAN TALOUDEN TUOKIO

– Askel kohti myyntiä

Case Liedon Säästöpankki



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Saara-Sofia Saloranta

OMAN TALOUDEN TUOKIO

Oman talouden tuokio on Säästöpankkien oman neuvottelukonseptin nimitys. Se toteutetaan erillisellä Taloudenhallinta sovelluksella, mihin syötetään muun muassa asiakkaan tulot, menot, varallisuus ja velat. Sovelluksen avulla saadaan kokonaiskuva asiakkaan taloudellisesta tilanteesta ja voidaan näin esitellä juuri hänelle sopivia tuotteita ja palveluita. Sovellus tukee myyntityötä, sekä auttaa myös asiakasta hahmottamaan oman taloudellisen tilanteensa.

Myyntityö on oma taitolajinsa. Siinä onnistuminen vaatii ammattitaitoa, sekä tiettyjen asioiden tiedostamista. Jotta voidaan myydä asiakkaalle juuri sitä, mitä hän tarvitsee, tulee kiinnittää erityistä huomiota huolelliseen tarvekartoitukseen. Sen avulla asiakas saa juuri oikean tuotteen tai palvelun. Huippumyyjä erottuu tavallisesta myyjästä sillä, että hän ei luovuta heti kun asiakas sanoo ensimmäisen "Ei":n tai esittää eriävän mielipiteen. Huippumyyjä tietää huolellisen tarvekartoituksen jälkeen myyvänsä asiakkaalle juuri oikeaa ratkaisua ja pystyy myös perustelemaan sen asiakaslähtöisesti. Myöskään kaupan päättäminen ei tuota ongelmia ammattitaitoiselle myyjälle. Asiakas voi olla valmis tekemään päätöksen missä vain myynnin vaiheessa ja myyjän pitää huomata se.

Aina kun organisaatiossa muutetaan jotain, tarvitaan muutosjohtamista. Vaikka uuden sovelluksen käyttöönotto ei ole suuri muutos, vaatii se kuitenkin muutosjohtamista onnistuakseen. Pienenkin muutoksen toteuttaminen onnistuu paremmin, kun tiedostetaan johtamisen merkitys. Yleensä muutoksiin sisältyy muutosvastarintaa, mikä johtuu peloista ja epävarmuudesta uutta kohtaan. Kun sovelluksen käyttöä ei hallitse kunnolla, on helppo jättää se syrjään ja tehdä niin, kuin on aina ennenkin tehnyt. Muutos lähtee ylhäältä ja tärkeässä roolissa sen onnistumisen kannalta ovat esimiehet, joiden pitää hallita muutos tarpeeksi hyvin, johtaakseen muita.

Työn empiirinen osuus toteutettiin kyselytutkimuksena Liedon Säästöpankin toimihenkilöille, jotka työskentelevät asiakasrajapinnassa. Vastausprosentti oli 55,6%. Tuloksena saatiin kokemuksia sovelluksen tuesta myyntitilanteessa, sekä viitteitä sen käyttöönoton onnistumisesta. Esille nousi myös selkeitä kehittämisspiirteitä.

Osa tekstistä ja kuvista sekä työn tulokset on salattu.

ASIASANAT:

finanssiala, muutosjohtaminen, muutosvastarinta, myyntityö, pankkiala, rahoitusala, tarvekartoitus

Saara-Sofia Saloranta

OMAN TALOUDEN TUOKIO (MOMENT FOR YOUR OWN FINANCE)

Oman talouden tuokio is the name for the meeting between a customer and a bank officer in Säästöpankki. It includes a computer program, that guides the discussion to the right direction. Beside the discussion, the officer fills in the customer's income, expenses, property and debts to the computer program and in conclusion, it gives a proposal for investments and a summary of the customer's finance. It helps both, the customer and the officer, to see the whole financial situation. For officer it is easier to sell new products for the customer when he knows the whole picture of the customers financial standing. It also helps the customer to perceive his finance.

To be a good seller, you have to pay attention to a few things. You have to realize what the customer really needs. You have to pay attention to the needs, so that you can sell him the service or product that he needs. Often the customer hesitates with the buying decision and tries to postpone it. If you are a good seller, you handle the doubts carefully and encourage the customer to make the right decision. Often to close the deal, the officer just needs to ask the right question.

When something will be changed in an organisation, it always needs management of change. Although the new computer programme in Liedon Säästöpankki is not a big change, it still needs good management of change. If you don't pay attention to that, the change collides with opposition or it just will not come through like it was planned. Managers have a big role in getting the organisation through the change. If they don't believe in the change or don't understand what it is about, they can't lead the others through it.

The empiric part of the thesis was implemented with questionnaire. It was sent to Liedon Säästöpankki's officers that work in contact with customers. 55,6% answered to the enquiry. The answers gave some good guidelines for the computer programmesupport in selling and demonstrating the goods. They also gave some information about a lack of management of change.

Part of the text and pictures and the results has been encrypted.

KEYWORDS:

banking, management of change, selling

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
2 LIEDON SÄÄSTÖPANKKI	6
2.1 Liedon Säästöpankin tarjoamat tuotteet ja palvelut	6
2.2 Säästöpankkien toiminnan kehittämismalli; ASKEL	10
2.2.1 Asiakkuuksien ja myynnin johtaminen	12
2.2.2 Asiakkuusneuvottelu	12
3 OMAN TALOUDEN TUOKIO	14
3.1 Oman talouden tuokio ASKEL -toimintamallin tukena	14
4 MYYNNIN EDISTÄMINEN	15
4.1 Asiakkaan odotukset	16
4.2 Myyntiprosessi	17
4.3 ASKEL –mallin myynnin portaat	25
5 MUUTOKSEN JOHTAMINEN	26
5.1 Muutoksen tavoitteet	28
5.2 Muutosprosessin toteutus	29
5.3 Muutosviestintä	30
5.4 Muutosmyönteinen organisaatiokulttuuri	31
6 CASE LIEDON SÄÄSTÖPANKKI	36
6.1 Tutkimuksen tavoite	36
6.2 Tutkimuksen toteutus	36
6.3 Tutkimuksen tulokset	37
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	38
8 LÄHTEET	40

LIITTEET

Liite 1. Kyselyn kysymykset

KUVAT

Kuva 1. Liedon Säästöpankin arvot. (ASKEL -käsikirja)	11
Kuva 2. Asiakkaan tarvealueet. (ASKEL –käsikirja)	13
Kuva 6. Positiivinen kierre (Rubanovitsch & Aalto 2007, 11).....	16
Kuva 7. Myyntiprosessin vaiheet (Aalto & Rubanovitsch 2007).....	18

1 JOHDANTO

Myyjä on Suomen yleisin ammatti (Rubanovitsch & Aalto 2007, 8). Pankkityötä ei perinteisesti mielletä myyntityöksi, mutta kasvavan kilpailun myötä pankeissakin on kiinnitetty huomiota myynnillisyyteen yhä enemmän. Asiakkaat haluavat tulla palvelluksi ammattitaidolla ja kokonaisvaltaisesti. Tämä edellyttää pankkitoimihenkilöltä hyvän tuotetuntemuksen ja toimivien ratkaisujen lisäksi taitoa myydä kilpailijaa paremmin.

Oman Talouden Tuokio on Säästöpankkien yhteinen konsepti kokonaisvaltaiselle asiakaskohtaamiselle. Se toteutetaan Taloushallinto – sovelluksella, minkä avulla kartoitetaan asiakkaan taloudellinen tilanne ja mietitään hänelle sopivia ratkaisuja. Sovelluksen tarkoitus on tehdä neuvottelusta kokonaisvaltainen ja hyödyttää niin asiakasta, kuin palveluneuvojaakin. Asiakas saa paremman käsityksen omasta taloudestaan ja palveluneuvoja tukea myyntityöhönsä.

Työn tarkoitus on selvittää tämän uuden järjestelmän tukea myyntitilanteessa, sekä sitä, miten tämä uuden tyyppinen järjestelmä on otettu käyttöön Liedon Säästöpankissa. Liedon Säästöpankki pilotoi järjestelmän käyttöönottoa ja sai sen käyttöönsä jo ennen muita säästöpankkeja. Tämä kuitenkin tarkoitti myös sitä, että järjestelmä oli vielä tässä vaiheessa hyvin keskeneräinen. Teoriapohjana tutkimukselle on myynnin ympyrämalli sekä muutosjohtamisen teoriaa. Muutosjohtaminen on otettu työhön mukaan, koska uuden sovelluksen käyttöönotossa on selvästi havaittavissa muutosvastarintaa.

Työn empiirinen osuus toteutettiin kyselynä Liedon Säästöpankin henkilökunnalle. Kyselyn avulla haluttiin selvittää toimihenkilöiden ajatuksia sovelluksen tuesta myyntitilanteessa, sekä sitä miten sen käyttöönoton koettiin onnistuneen. Kyselyssä saatiin selkeitä suuntauksia siitä, miten käyttöönotto oli onnistunut ja miten järjestelmän koettiin tukevan myyntityötä.

2 LIEDON SÄÄSTÖPANKKI

Suomessa on 34 säästöpankkia, jotka yhdessä muodostavat Suomen vanhimman pankkiryhmän. Ensimmäiset Säästöpankit perustettiin 1820-luvun alussa, jolloin Suomessa käynnistettiin myös yhteiskunnallista ja taloudellista itsehallintoa. Suomalainen säästöpankkiaate on säilynyt näiltä päiviltä asti. Ensimmäinen säästöpankki avattiin Turussa 4. Tammikuuta 1823. Tämä pankki oli tarkoitettu vähävaraisia ja palvelusväkeä varten, joita oli tarkoitus opettaa säästäväisyyteen. Säästäväisyyden edistäminen on säästöpankkilaissa määritelty Säästöpankkien erityistarkoitukseksi vielä tänä päivänä. (Säästöpankkiryhmä)

Liedon Säästöpankki on vuonna 1895 perustettu vakavarainen ja asiakaslähtöinen pankki Turun ja Liedon ympäristössä. Se on Varsinais-Suomen neljänneksi suurin pankki ja Suomen toiseksi suurin Säästöpankki. Liedon Säästöpankillla on 14 konttoria, jotka sijaitsevat 8:lla eri paikkakunnalla. 4 konttoria sijaitsee Turussa, 4 Liedossa ja loput kuusi konttoria Raisiossa, Naantalissa, Kaarinassa, Loimaalla, Oripäässä ja Paimiossa. Henkilökuntaa on yhteensä 110. (Liedon Säästöpankki)

2.1 Liedon Säästöpankin tarjoamat tuotteet ja palvelut

Liedon Säästöpankin asiakaskunta koostuu pääasiassa yksityisasiakkaista ja pk-yrityksistä. Tuotevalikoimaan kuuluu päivittäispalveluiden lisäksi kattava valikoima sijoitus-, säästö- ja vakuutus tuotteita sekä lainapuolen palvelut. Lisäksi Säästöpankeilla on myös yhteistyökumppaneita, joiden tuotteita he suosittelevat asiakkailleen. Seuraavassa on esitelty peruspiirteittäin Liedon Säästöpankin tuote- ja palveluvalikoimaa. (Liedon Säästöpankki)

Päivittäispalvelut

Jokaisella ihmisellä on oikeus pankkitiliin ja tilinkäyttövälineeseen (Kuluttajavirasto). Käyttötili on perustili, jolle ohjataan palkka, eläke tai muu toistuva suoritus. Tähän tiliin voidaan liittää jokin tilinkäyttöväline, kuten

esimerkiksi turvallinen Visa Electron, joka varmistaa kaikki tapahtumat, tai luotollinen credit-debit yhdistelmäkortti, jolla saadaan maksuaikaa hankintoihin.

Laskujen maksamisessa tänä päivänä käytetään paljon internetipankkia, suoraveloituksia sekä e-laskuja, jotka ovat kaikki helppoja tapoja hoitaa päivittäisiä laskuja. Liedon Säästöpankki tarjoaa asiakkailleen myös kassapalveluja, mutta tänä päivänä ihmiset käyttävät enemmän sähköisiä palveluja.

Yrityksille on omat päivittäispankkipalvelunsa. Liedon Säästöpankki tarjoaa yrityksille tilin, rahahuollon, yritysverkkopalvelun, tilinkäyttövälineen, sekä yrityksen maksuliikennepalvelut. Maksuliikennepalveluihin kuuluu muun muassa korttimaksupääte ja siihen tarvittavat yhteydet tileihin. Yritysverkkopalvelussa on myös mahdollista hoitaa yrityksen laskutukset.

Säästäminen ja sijoittaminen

Liedon Säästöpankissa asiakkaita halutaan kannustaa säästämään säästöpankkiaatteen mukaisesti. Säästäminen on tärkeää, jotta asiakkaan taloudellinen tasapaino säilyy yllättävissäkin tilanteissa. Pankilla on tarjota kattava valikoima erilaisia säästämisen ja sijoittamisen tuotteita.

Monet säästävät kuukausittain tuloista pienen summan erilliselle tilille, josta se on helppo ottaa käyttöön tarpeen vaatiessa. Tavalliselle ihmiselle tilille säästämisen rinnalle on noussut myös rahastosäästäminen. Yhä useampi säästää kuukausittain pientä summaa rahastoon, missä säästöille voi saada myös tuntuva tuottoa. Rahastoja löytyy eri tyyppisiä erilaisille säästäjille. Rahastoon kertyneet säästöt voi koska vaan lunastaa käyttöön.

Nuorille hyvä säästämisen vaihtoehto on Asuntosäästöpalkkiotili (ASP-tili), jolle säästetään tulevaa asuntoa varten. ASP-tili on tarkoitettu 18-30 -vuotiaille, jotka suunnittelevat ensimmäisen omistusasunnon hankkimista. Tarkoituksena on säästää 10 prosenttia asunnon hankintahinnasta sovitun ohjelman mukaisesti. Säästöpankki antaa loppusummalle tarvittavan lainan. ASP-tilille talletetaan vähintään kahdeksana vuosineljänneksenä 150-3000€. Talletuksissa

voidaan kuitenkin pitää taukoa, mutta vain toteutuneet vuosineljännekset lasketaan. ASP- säästäjä saa tuntuja etuja niin säästöaikana, kuin lainaa otettaessa.

Sijoittamisen puolella Liedon Säästöpankki tarjoaa paljon erilaisia vaihtoehtoja. Perinteinen sijoitustalletus, jossa sijoitettavat varat talletetaan määräajaksi, on edelleen suosittu sijoittamisvaihtoehto. Siinä pääomalle maksetaan korko, joka sovitaan määräajaksi etukäteen. Tässä sijoittamismuodossa ei ole riskiä, paitsi pitkissä talletuksissa korkoriski. Esimerkiksi tällä hetkellä talletuksessa on olemassa sellainen riski, että pääoma ei säilytä ostovoimaansa. Tämän hetkinen korkotaso on niin matala ja inflaatio taas korkea, että talletus ei säilytä arvoaan tässä mielessä. Pääoma on kuitenkin turvattu ja talletukset kuuluvat 100.000€:n talletussuojan piiriin.

Rahastoja voidaan käyttää kuukausittaisen säästämisen lisäksi, suurempien summien sijoittamiseen. Tässä tulee kuitenkin aina muistaa eri rahastojen sisältämät riskit ja varmistua sijoittajaprofiilin avulla siitä, että valittu rahasto vastaa asiakkaan riskinsietokykyä. Myöhemmin tässä työssä esiteltävän Oman Talouden Tuokion avulla saadaan kartoitettua asiakkaan taloudellinen tilanne ja näin arvioitua hänen rikinsietokykynsä. Asiakas itse arvioi omaa sijoittajaprofiiliaan ja tämän arvion ja asiakkaan varallisuuden perusteella, pankin toimihenkilö arvio eri sijoittamistuotteiden soveltuvuus asiakkaalle.

Liedon Säästöpankilla on kaksi kertaa vuodessa Debentuurilaina-emissio. Debentuurilaina on pankin liikkeelle laskema joukkovelkakirja. Se on viiden vuoden sijoitus, josta maksetaan vuosittain 20% pääomasta sekä siihen asti kertyneet korot takaisin. Debentuurilaina on Liedon Säästöpankin nimen varassa, mikä tarkoittaa sitä, ettei sille ole asetettu vakuutta. Riskinä tässä sijoittamisen tuotteessa on siis se, että jos pankki julistetaan maksukyvyttömäksi debentuurilainan juoksuaikana, on näillä saatavilla huonompi etuoikeus, kuin pankin muilla sitoumuksilla. Tätä kutsutaan luottoriskiksi.

Indeksilaina on määräaikainen sijoitusmuoto, jossa yhdistyvät korkomarkkinoiden vakaus ja osake- tai esim. raaka-ainemarkkinoiden tuottomahdollisuus. Indeksilaina antaa sijoittajalle hyvän mahdollisuuden hajauttaa sijoituksiaan ja turvata niiden pääoman. Indeksilainassa huonoimassa tapauksessa saa eräännyttyä takaisin vain sijoittamansa pääoman. Tämä on siinä tapauksessa, jos sen sisältämät osakesijoitukset eivät ole tuottaneet mitään. (Liedon Säästöpankki)

Liedon Säästöpankin kautta on mahdollista tehdä myös suoria osake-sijoituksia. Osakesijoittaminen tarkoittaa sijoittamista pörssissä noteerattujen yhtiöiden osakkeisiin. Osakesijoittamisessa on pitkällä aikavälillä parhaat tuotto-odotukset. Tärkeää on kuitenkin hajauttaa sijoituksia tarpeeksi eri sijoitusmuotojen välillä, sekä maantieteellisesti, että eri toimialojen välillä. Näin saadaan pienennettyä riskiä. Osakkeisiin voi sijoittaa myös pikkuhiljaa kuukausittain, mikä tasaa kurssien vaihtelusta aiheutuvaa riskiä. (Liedon Säästöpankki)

Vakuutustuotteet

Säästöpankki tarjoaa asiakkailleen myös erilaisia vakuutustuotteita. Eläkevakuutus on helppo tapa säästää tulevien eläkepäivien varalle. On kannattavaa turvata oma tulotaso myös eläkkeellä. Eläkesäästöön maksetut maksut ovat vähennyskelpoisia pääomatuloverotuksessa. Säästöt voidaan sijoittaa erilaisiin sijoituskohteisiin kasvattamaan eläkettä. Kuukausittain säästettävä summa voidaan määritellä itse. Eläkesäästäminen voidaan toteuttaa perinteisemmällä eläkesäästötilillä tai uudemmalla PS-eläkesäästämisellä. (Henkivakuutusosakeyhtiö Duo, Säästöpankki)

Säästövakuutus on monipuolinen säästämisen ja sijoittamisen tuote. Sen avulla voidaan säästää itselle, tai jollekin toiselle, esim. omille lapsille. Säästövakuutuksessa varat voi sijoittaa erilaisiin sijoituskohteisiin ja ne voidaan halutessa lunastaa koska vain. Sijoituskohteita voidaan myös vaihtaa vakuutuksen sisällä ilman mahdollisten myyntivoittojen veroja ja ilman kuluja.

Vakuutuksen avulla saadaan tuntuja säästöjä lahja- ja perintöverotuksessa. (Henkivakuutusosakeyhtiö Duo)

Lähivakuutus on Säästöpankkien yhteistyökumppani. Molempien yhteisasiakkaana, asiakas saa tuntuja etuja puolin ja toisin. Lähivakuutus ja Säästöpankit omistavat yhdessä Henkivakuutusosakeyhtiö Duon, minkä tuotteita molemmat myyvät.

Lainaamisen tuotteet

Liedon Säästöpankki rahoittaa asiakkaidensa hankintoja erilaisilla rahoittamisen tuotteilla. Ensimmäinen rahoituksen tarve on useilla opintojen aikana. Liedon Säästöpankki tarjoaa opintolainaa edullisilla ehdoilla. Kansaneläkelaitos myöntää opintolainalle valtiontakauksen, minkä jälkeen pankissa sovitaan lainan nostosta ja takaisinmaksusta. Opintolainan takaisinmaksu alkaa vasta opintojen päätyttyä.

Yleinen rahoituksen tarve tulee, kun asiakas haluaa ostaa itselleen asunnon. Asuntolainaa voi saada uuden asunnon hankintaan tai vanhan korjaamiseen. Lainaneuvotteluissa kartoitetaan asiakkaan maksukyky ja mietitään yhdessä sopivaa lainan määrää sekä muita lainaehtoja.

Liedon Säästöpankki tarjoaa asiakkailleen myös erilaisia kulutusluottoja elämän eri tarpeisiin. Myös joustoluotto on monelle hyvä vaihtoehto auttamaan arjen yllättävissä tarpeissa. Joustoluotossa anottu lainan määrä on asiakkaan käytössä jatkuvasti. Jos lainaa on haettu esim. 10 000€ ja asiakas on lyhentänyt sitä 5 000€, voi hän nostaa uudelleen lainaa 10 000€:n asti.

2.2 Säästöpankkien toiminnan kehittämismalli; ASKEL

Säästöpankeilla on yhteinen tavoite saada aikaan merkittävää kasvua markkinoilla. Kasvua haetaan jo olemassa olevista asiakkuuksista, sekä hankkimalla uusia asiakkaita. Yhteisen ASKEL -toimintamallin tarkoitus on yhtenäistää säästöpankkien toimintaa ja kehittää sitä haluttuun suuntaan. Toimintamallin avulla halutaan lisätä myynti- ja markkinointitoimenpiteitä, sekä

asiakastyytyväisyyttä ja -pysyvyyttä. Se auttaa asiakkuus-, myynti- ja markkinointityön strategian jalkauttamisessa. ASKEL -toimintamallin toteutuksessa keskeistä on toiminnan suunnitelmallisuus, sekä johtaminen ja esimiestyö. (Säästöpankkiliitto)

Liedon Säästöpankin toiminnan taustalla ovat pankin arvot, jotka ”vaikuttavat kaikissa valinnoissa ja ratkaisuissa ollen osa johtamista”. Arvojen tuominen jokapäiväiseen toimintaan, on yksi ASKEL -toimintamallin tavoitteista. Liedon Säästöpankin arvot ovat VALO –Vakavaraisuus, Asiaksläheisyys, Luotettavuus ja Osaaminen:

VAKAVARAINEN
Pankki toimii kannattavasti turhia riskejä välttämällä. Pankin tulos käytetään pankin palvelujen kehittämiseen ja vakavaraisuuden vahvistamiseen. Pankki noudattaa säästeliäisyyttä myös omassa toiminnassaan.
ASIAKASLÄHEISYYS
Säästöpankin ovat aikanaan perustaneet sen asiakkaat. Säästöpankki on tallettaja-asiakkaidensa hallinnoima pankki. Kehittäessään ja toteuttaessaan toimintaansa pankin lähtökohtana ovat asiakkaiden tarpeet.
Pankki tuntee asiakkaansa ja pystyy itsenäisenä ja paikallisena pankkina tekemään päätöksiä nopeasti ja joustavasti.
LUOTETTAVUUS
Pankki toimii johdonmukaisesti ja pitkäjänteisesti. Pankki tiedottaa palveluistaan oikein ja toimii asiakkaitaan kohtaan oikeudenmukaisesti. Asiakkaan asioiden käsittely on ehdottoman luottamuksellista.
OSAAMINEN (AMMATTITAITO)
Pankki arvostaa korkeaa ammattitaitoa ja panostaa jatkuvasti henkilökunnan koulutukseen. Henkilökunta kehittää aktiivisesti ammattitaitoaan ja on kiinnostunut omasta työstään.

Kuva 1. Liedon Säästöpankin arvot. (ASKEL -käsikirja)

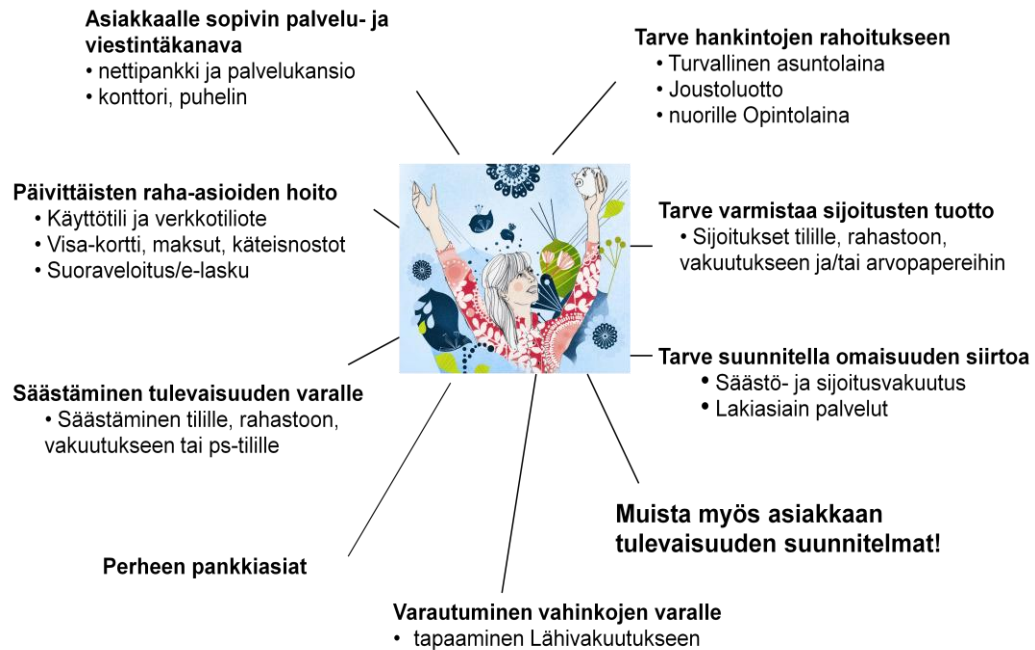
2.2.1 Asiakkuuksien ja myynnin johtaminen

Asiakkuuksien ja myynnin johtaminen on tärkeä osa koko ASKEL -toimintamallin jalkauttamista käytäntöön. Myynnin johtamisen tueksi, ASKEL käsikirjan ohelle, on laadittu erillinen ASKEL –työkirja, jonka tarkoituksena on olla tukena esimiehille käytännön toteutuksessa. Siinä on selkeitä ohjeita ja konkreettisia tehtäviä muutoksen systemaattista johtamista varten. Asiakkuuksien ja myynnin johtaminen vaativat vahvaa muutosjohtamista, sillä se edellyttää koko toiminnan kehittämistä. Organisaatorakenteet on päivitettävä ja järjestelmät ja osaaminen tuotava tarvittavalle tasolle. Säästöpankeissa kehitetään uutta järjestelmäkokonaisuutta koko ajan ja sitä otetaan käyttöön pala palalta. (Säästöpankkiliitto)

Myynti on asiakkuuden rakentamista, asiakkaan tarpeiden luomista ja täyttämistä, kontaktoimista, kuuntelemista ja kysymistä. Se on myös asiakkaan arvojen selvittämistä, sekä tavoitteellista kanssakäymistä, rohkeita ratkaisuehdotuksia ja kaupan määrätietoista päättämistä. Myyntitapahtuma on prosessi, joka edellyttää etukäteisvalmistelua ja suunnittelua, sekä jatkuvaa harjoittelua. Myös pankin organisaation oman myyntikulttuurin luominen ja vahvan me hengen tukeminen, ovat menestyksellisen myynnin edellytyksiä. ”Myyntiä johtaminen on niiden ihmisten johtamista, jotka tekevät tuloksen.” (Säästöpankkiliitto)

2.2.2 Asiakkuusneuvottelu

Lähtökohtana on, että jokaisessa asiakkuusneuvottelussa käydään läpi kaikki asiakkaan tarpeet ja hänelle sopiva palveluvalikoima. Kun asiakkaan kaikki tarpeet huomioidaan yhdellä kertaa ja varmistetaan, että hänellä on kaikki palvelut, joita hän pankkisektorilta tarvitsee, saadaan hänet paremmin sitoutettua juuri meidän pankkiin. Tästä muistuttamaan on luotu Asiakkaan tarvealueet -kuva, jonka sisäistämällä jokainen toimihenkilö pystyy kokonaisvaltaisempiin asiakaskohtaamisiin.



Kuva 2. Asiakkaan tarvealueet. (ASKEL –käsikirja)

Asiakkaan tarvealueet –kuvan avulla neuvottelussa käydään jokainen osa-alue läpi. Kun asiakkuus pilkotaan pienempiin kokonaisuuksiin ja käydään ne pala palata läpi, on helpompi saavuttaa kokonaisvaltaisesti asiakkaan tarvitsemat palvelut.

3 OMAN TALOUDEN TUOKIO

Oman talouden tuokio on Taloudenhallinta –sovelluksen avulla toteutettavan asiakaskohtaamisen nimitys Säästöpankeissa. Oman talouden tuokiossa käydään asiakkaan koko talous läpi, vaihe vaiheelta ja kartoitetaan hänelle sopivia tuotteita ja palveluita. Sovellukseen syötetään mukavan rupattelun lomassa asiakkaan tulot, menot, säästöt, varallisuus ja lainat, jolloin niin asiakas kuin toimihenkilökin pystyy hahmottamaan asiakkaan taloudellisen kokonaistilanteen paremmin. Taloudenhallinta –sovellus on otettu käyttöön toukokuussa 2010 Liedon Säästöpankissa.

Lokakuussa 2010 alkoi Säästöpankkien yhteinen kampanja, jossa Oman talouden tuokio oli esillä niin televisiossa, radiossa, kuin lehdissäkin. Kampanjan tarkoituksena oli saada asiakkaat kiinnostumaan Säästöpankkien tarjoamasta kokonaisvaltaisesta ratkaisusta ja varaamaan aika Oman talouden tuokioon. Kampanjan tiimoilla järjestettiin myös kilpailu, jossa yksi asiakas voitti 3000€ lainan lyhennystä tai säästämistuotteita käymällä tuokiossa.

3.1 Oman talouden tuokio ASKEL -toimintamallin tukena

Oman talouden tuokio tarjoaa Säästöpankeille mahdollisuuden erilaistua asiakaskohtaamisessa, eli tehdä siitä enemmän oman näköisensä. Säästöpankit pääsivät ottamaan sovelluksen käyttöön aikaisemmin, kuin kilpailijansa omat vastaavansa. Oman talouden tuokiolla vahvistetaan ASKEL -mallin mukaista säästöpankkikokemusta ja nostetaan säästäminen aktiivisesti mukaan asiakaskeskusteluun. Sovellus tukee asiakkaan kokonaistilanteen kartoitusta ja auttaa löytämään oikeat tuotteet ja palvelut. (Satu Saari, 14.10.2010)

(Loppu tästä osiosta on salattu)

4 MYYNIN EDISTÄMINEN

Onko pankkitoimihenkilö myyjä vai asiakaspalvelija? Hyvä asiakaspalvelu on pankin tärkeä voimavara, mutta yhä keskeisemmäksi nousee myös hyvä myyntitaito. Pankissa palveluneuvojaa voisi kutsua palvelumyyjäksi. Kattavan tarpeiden kartoittamisen jälkeen, asiakas pitää saada vakuuttuneeksi tarjottavista tuotteista ja myytyä hänelle idea siitä, että juuri tämä on hänelle paras ratkaisu. Pelkän tuotteen ja sen hyötyjen esitleminen ei kuitenkaan riitä, vaan kauppa pitää saada myös päätettyä.

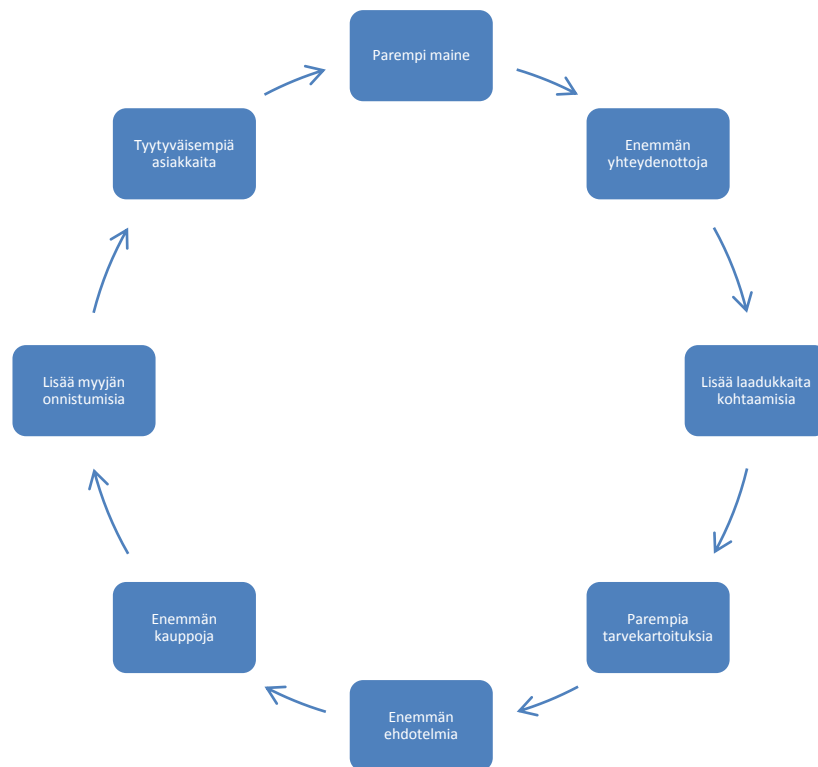
Asenteet ja tunteet vaikuttavat myyntiin, niin asiakkaan kuin myyjänkin taholta. Menestyminen omassa työssä vaatii oikeanlaisen palveluasenteen omaksumisen. Palvelualoilla myönteinen suhtautuminen tunnetasolla asiakkaisiin ja työtovereihin ovat tärkeässä roolissa tiedon, taidon ja osaamisen lisäksi. Oikeanlaista palveluasennetta voidaan pitää yllä työyhteisössä myönteisellä ilmapiirillä ja kannustamisella. Jokainen voi ylläpitää työyhteisössään myönteistä ilmapiiriä. Usein myönteinen palaute palautuu jossakin vaiheessa antajalleen. (Vuorio 2008, 29)

Myyjä saattaa tietämättään ylläpitää pelkotiloja, jotka haittaavat täysipainoista myyntityötä. Asenne voi olla kielteinen tai epävarmuus myyntitilanteessa estää kaupan syntymisen. Varmuuden ja motivaation hankinta lähtee tietotaidon lisäämisellä ja opettelemalla asennoitumaan oikein epäonnistumiseen liittyviin pelkoihin. Pankissa toimihenkilön pitää hallita monta erilaista tuotetta ja pystyä kertomaan niistä vakuuttavasti yksityiskohtaistakin tietoa. Tämä on välillä hyvin haastavaa, kun tuotevalikoima päivittyy jatkuvasti. (Mälkiä 1990, 99; Rummukainen 2008, 12, 16-18)

Myynnissä tapahtuneiden vastoinkäymisten jälkeen, hyvä myyjä analysoi tilanteen ja pyrkii oppimaan siitä seuraavaa tilannetta varten. Hän ei jää paikoilleen, vaan ottaa itse vastuun tekemisistään ja tuloksistaan. Hyvät myyjät arvostavat omaa ammattitaitoaan ja haluavat kehittää sitä. He tietävät auttavansa asiakasta, myymällä heille oikeita tuotteita ja palveluita. Myös tunnetilat tarttuvat ihmisestä toiseen, jolloin hyvät myyjät saavat oman

innostuneisuutensa tarttumaan asiakkaaseen. (Mälkiä 1990, 99; Rummukainen 2008, 12, 16-18)

Hyvältä myyjältä edellytetään kokonaisvaltaista myyntiprosessin hallintaa. Tämä taas onnistuu vain kiinnittämällä huomiota myynnin tukemiseen ja myyjien koulutukseen. Onnistuneesta asiakaskohtaamisesta myyjä saa asiakkailta kiitosta, kokee onnistumisia ja saa tyydytystä hyvin tehdystä työstään. Myös asiakkaat ovat tyytyväisempiä ja tulos paranee, kun myyjä kokee työnsä mielekkääksi. Tästä saadaan aikaiseksi positiivinen kierre, josta hyötyvät niin myyjä, asiakas, kuin organisaatiokin. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 11, 18)



Kuva 6. Positiivinen kierre (Rubanovitsch & Aalto 2007, 11)

4.1 Asiakkaan odotukset

Eri pankkien tuotteet ovat hyvin samankaltaisia. Erottuminen joukosta tapahtuu myyjän tuotetuntemuksella ja parhaalla palvelulla. Myyjän pitää pystyä perustelemaan tuotteen tai palvelun hyödyt asiakkaalle. Asiakas myös odottaa,

että myyjä valmistautuu huolellisesti tapaamisiin ja pysyy sovitussa aikataulussa. Myyjän tulee tehdä kaikkensa ymmärtääkseen asiakkaan tilanteen, tarpeet ja toiveet. Rubanovitsch ja Aalto (2007, 20) muistuttavat myös, että asiakaskohtaamistilanteissa tulisi edetä asiakkaan, eikä tietojärjestelmän ehdoilla. Nykyään myyntiprosessit rakennetaan usein erilaisten järjestelmien varaan ja myyjä piiloutuu näyttönsä taakse. Tämä on syytä muistaa myös Oman talouden tuokiossa. Helposti käy niin, että vuorovaikutus asiakkaan ja toimihenkilön välillä jää vähäiseksi, kun huomion keksipisteenä onkin tietokoneen näyttö.

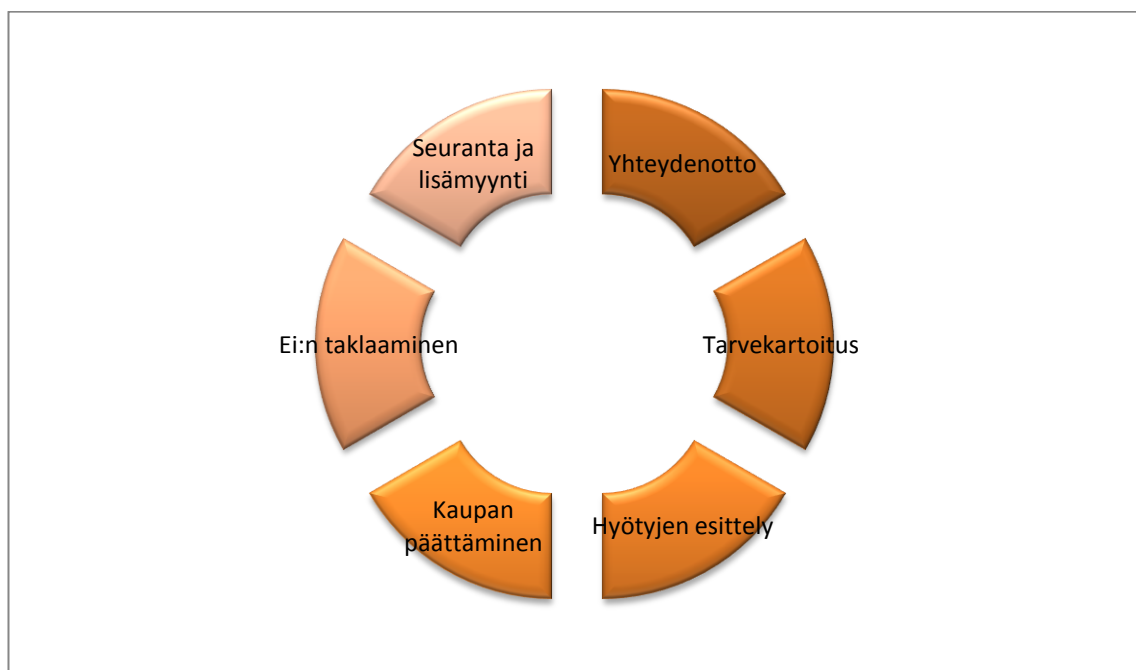
Asiakas odottaa myyjän selittävän asiat ymmärrettävästi ja selkeästi, sekä tekemään asioimisesta kiinnostavaa, miellyttävää ja sujuvaa. Myyjä saa näyttää oman persoonallisuutensa ja käyttäytyä hänelle luontevalla tavalla. Asiakas odottaa myyjän tekävän aloitteen keskusteluun tärkeistä asioista ja uutuuksista. Myös vastuu asiakkaan päätöksen kysymisestä ja kaupan päättämisestä on myyjällä. Kauppaa ei synny, jos myyjä ei sitä osaa kysyä. Asiakas toivoo myyjän ottavan yhteyttä häneen ja olemaan aloitteellinen asiakkaan ohjaamisessa ja neuvomisessa jatkossakin. Myös määrätietoisuus ja lupauksen pitäminen ovat tärkeitä. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 18-20)

Myynti perustuu hyvin pitkälti luottamukseen; myyjän pitää ansaita asiakkaan luottamus. Se muodostuu ajan kanssa, kun kaikki menee hyvin. Ensimmäisen vastoinkäymisen kohdalla suhteen luottamus testataan. Asiakkaan pitää pystyä luottamaan myyjään ongelmanratkaisuun myös vaikeassa tilanteessa. Hyvässä myyjä-asiakas suhteessa kumpikaan ei hyväksikäytä toista, vaan molemmat voivat luottaa avoimeen yhteistyöhön. (Laine 2008, 19-20)

4.2 Myyntiprosessi

Mika D. Rubanovitschin ja Elina Aallon myyntiprosessin malli vie syvemmälle, ASKEL -mallin tavoitteet myyntityöhön ja sen johtamiseen. Tässä mallissa on keskitytty yleisesti myyntiprosessin kulkuun, askel askeleelta. Sitä voi kuitenkin helposti soveltaa myös pankin myyntiprosessiin ja verrata Oman talouden tuokiossa läpikäytäviin vaiheisiin. Tässä myyntiprosessin mallissa hahmottuu

hyvin se, miten myynti on jatkuva prosessi. Se kulkee päättymätöntä kehää ja alkaa aina alusta. Porrasmalliin verrattuna tässä hahmottuu paremmin uuden ”kierroksen” alkaminen, vanhan päätyttyä. Porrasmallissa ylin porras on ikään kuin päätös koko prosessille, ympyrämallissa jatkuvuus näkyy selkeämmin. Jokainen askel on oleellinen koko prosessin onnistumisen kannalta.



Kuva 7. Myyntiprosessin vaiheet (Aalto & Rubanovitsch 2007)

Yhteydenotto

Rubanovitsch & Aalto esittelevät kirjassaan myyntiprosessia, jossa myynnin kulku on jaoteltu kuuteen eri vaiheeseen. Tässä mallissa kaikki lähtee yhteydenotosta. Yhteydenotto alkaa ennakkovalmistautumisella, mikä on todella tärkeä osa koko vaihetta. Huolellinen ennakkovalmistautuminen lisää oleellisesti myyjän mahdollisuuksia saada kauppaa. Tällöin asiakas tuntee olevansa yritykselle tärkeä. Valmistelut eivät vaadi montaa minuuttia, mutta ne kannattaa silti tehdä. Valmistautunut myyjä antaa itsestään ja yrityksestään ammattimaisen kuvan ja pystyy viemään keskustelua määrätietoisesti eteenpäin. Ennakkoon valmistautuminen säästää molempien osapuolten aikaa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 42-43)

Yhteydenottoon kuuluu soitto asiakkaalle, ajanvaraus, sekä ensikohtaaminen. Asiakkaan tulee jo tässä vaiheessa tuntea itsensä tärkeäksi ja kiinnostua myyjän esittämästä asiasta. On tärkeää valmistautua puhelinsoittoon yhtä hyvin kuin tapaamiseen, asiakas kuuntelee todennäköisesti ennemmin hyvin valmistautunutta myyjää, kuin satunnaista soittelijaa. Ennen puhelinsoittoa pitää miettiä oma avausrepliikki valmiiksi, jotta saa asiakkaan kiinnostumaan. Puhelimessa asiakkaan on helppo kieltäytyä ja päättää puhelu, jos hän ei ole kiinnostunut. Myyjän pitää myös uskoa saavansa sovittua tapaamisia, muuten hän ei onnistu. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 54)

Huippumyyjä lähestyy rohkeasti uusia asiakkaita. Hän ei pode luurikammosa, kuten keskiverto kollegansa, vaan soittaa varmalla ammattitaidolla uusille asiakkaille. Yleensä puhelussa on tavoitteena tapaamisen sopiminen. Soittajalla tulee olla valmiiksi perustelut, joilla saa asiakkaan sopimaan ajan tapaamiselle. Puhelimessa myyjän tulee edetä määrätietoisesti ja nopeasti ja pitää varsinaisesti myyntipuheet vasta kasvokkain. Tarkoitus on saada asiakkaan mielenkiinto ja kertoa tuotteesta tai palvelusta enemmän vasta tapaamisessa. Puhelimessa asiakkaan on huomattavasti helpompi kieltäytyä ostamasta, kuin kasvotusten. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 56-58)

Myyjän tulee olla alati valppaana myös asiakkaan suunnalta tuleviin yhteydenottoihin, koska tällöin asiakas osoittaa erityistä kiinnostusta yritystä ja sen palveluja kohtaan. Jokainen yhteydenotto asiakkaalta on myyntimahdollisuus. Nykypäivänä asiakas voi ottaa yhteyttä monien eri kanavien kautta. Hän voi soittaa, lähettää sähköpostia tai jättää yhteydenottopyynnön yrityksen kotisivuilla. Kun asiakas on ottanut itse yhteyttä ja pyytänyt esim. tarjousta, ei pidä jättää häntä odottamaan pitkäksi aikaa. Jos hän kyllästyy odottamaan pyytämäänsä tarjousta, menee hän todennäköisesti pyytämään sitä kilpailijalta, jolloin on vaarassa menettää koko asiakassuhde. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 61-63)

Asiakkaiden kanssa on syytä muistaa myös kohteliaisuus ja hyvät käytöstavat. Teitittely on monelle tärkeää, vaikka nykyään sitä kuulee yhä harvemmin. Moni haluaa tulla teititellyksi, ikään katsomatta, ollessaan asiakkaana. Teitittely tulee

opetella kunnolla, sillä asiakkaat kokevat virheellisen teittelyn sinuttelua suuremmaksi virheeksi. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 65)

Tarvekartoitus

Toinen vaihe on tarvekartoitus. Se on koko myyntiprosessin tärkein vaihe, minkä avulla selvitetään asiakkaan kokonaistarve ja saadaan asiakas kiinnostumaan yrityksen kokonaisvaltaisesta ratkaisusta, yksittäisen tuotteen sijaan. Tarvekartoituksessa ensisijaista ei saisi olla myyminen, vaan asiakkaan tuntemaan oppiminen ja tämän tarpeiden ymmärtäminen. Tässä vaiheessa myyjä osoittaa asiakkaalle olevansa kiinnostunut palvelemaan juuri häntä. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 77-79)

Kartoituksen avulla pyritään löytämään asiakasta miellyttävä ratkaisu, kuunnellaan hänen tarpeitaan ja esitetään tarpeita avaavia kysymyksiä. Kun tarvekartoitus tehdään huolella, osataan tarjota asiakkaalle heti oikeanlaista palvelua tai tuotetta. Jos sitä taas ei tehdä kunnolla, käy helposti niin että, myyjä esittelee asiakkaalle monta erilaista ratkaisua, asiakas hämääntyy monesta vaihtoehdosta, menee kotiin esitepinon kanssa ja huonoimmassa tapauksessa ajautuu kilpailijan luokse selkeän ratkaisun toivossa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 78-79)

Hyötyjen esittely

Kolmantena vaiheena tässä mallissa on hyötyjen esittely. Kattavan tarvekartoituksen perusteella, myyjä pystyy esittelemään ytimekkäästi niitä tuotteen tai palvelun piirteitä, joista asiakas on kiinnostunut. Asiakkaan tarpeet ohjaavat myös myyjän esittämiä perusteluita. Perusteluiden tulisi aina lähteä asiakkaan tarpeesta, on turha kertoa ominaisuuksista, joilla ei ole asiakkaalle arvoa. Myöskään hinta ei saisi olla hyödyistä päällimmäisenä. Asiakas tulisi ensin saada vakuuttuneeksi tuotteen hyödystä ja tarpeellisuudesta ja vasta sitten keskustella hänen kanssaan sopivasta hinnasta. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 98, 106)

Hyötyjä esitellessä, myyjän tulee helposti sorruttua käyttämään asiantuntijatermejä, joita asiakas ei välttämättä ymmärrä. Asiakas ei saa tuntea itseään tyhmäksi myyjän rinnalla, koska silloin hän helposti turhautuu ja lähtee pois. On pyrittävä pitämään yksinkertainen, ymmärrettävä ja järjestelmällinen hyötyjen esittely ja edettävä asiasta toiseen vasta, kun on varma että asiakas ymmärsi edellisen asian. Haastetta hyötyjen esittelyyn tuovat tuotteet tai palvelut, joita ei voi nähdä tai kokeilla. Esimerkiksi pankkialalla, jossa tarjottavaa tuotetta tai palvelua ei voi nähdä heti valmiina, asiakkaalle pitää pystyä kertomaan, mitä ratkaisu sisältää ja mitkä asiat paranevat asiakkaan nykytilanteeseen verrattuna. Säästöpankeissa on myös kiinnitetty huomiota asiakkaan palvelemisen sellaisilla termeillä, joita hän ymmärtää. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 108-111)

Asiakas esittää yleensä myyjälle vastaväitteitä hyötyjen esittelyn yhteydessä. Myyjän tulisi nähdä vastaväitteet mahdollisuutena syventää myyjän ja asiakkaan välistä suhdetta. Vastaamalla vastaväitteisiin perusteellisesti, rauhallisesti ja asiallisesti, myyjä viestii asiakkaalle ammattitaitoa, vilpitöntä välittämistä ja sitoutumista tämän tarpeiden täyttämiseen. Usein asiakas testaa myyjää esittämällä vastaväitteitä ja vaikeita kysymyksiä. Hän voi pyrkiä parantamaan neuvotteluasemiaan, painostamaan myyjää tai alustaakseen hintakeskustelua. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 117-118)

On virheellistä ajatella, että vastaväitteen esittänyt asiakas ei olisi kiinnostunut tuotteesta ja hätiköityä alkaa esittää muita vaihtoehtoja, alentaa hintaa tai tarjota muita etuja. Valmistautunut myyjä ei mene hämilleen vastaväitteistä, vaan ottaa tilanteesta hyödyn irti; hän pääsee esittelemään perusteellisemmin tuotteen tai palvelun. Vastaväitteitä ei saa koskaan sivuuttaa, mutta niitä voi lykätä myöhemmäksi. Myyjä voi pyytää luvan kertoa ensin muista ominaisuuksista ja palata sitten asiakkaan kysymykseen. Näin hän saa hetken kauemmin aikaa miettiä sopivaa vastausta asiakkaan argumenttiin. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 118-119)

Hinnan kertominen asiakkaalle on monelle myyjälle haastava paikka. Ajatellaan että tuote on asiakkaalle liian kallis tai se muodostuu kaupan esteeksi. Hinta

tulisi aina kertoa kokonaisuuden sisällä, eikä säästää viimeiseksi, jolloin se jää ikävästi soimaan asiakkaan päässä, syrjäyttäen jo esitellyt hyödyt. Hinta pitäisi siis aina pyrkiä sisällyttämään hyötyjen esittelyn lomaan, niin että viimeiseksi asiakkaalla on mielessä hyödyt –ei hinta. (Vuorio 2008, 48)

Kaupan päättäminen

Kaupan päättäminen voi olla haasteellista. Myyjä saattaa pelätä päätöksen pyytämistä asiakkaalta, uskoo kaupanteon olevan epämiellyttävää asiakkaalle tai että asiakas torjuu myyjän ja tämän tekemän ehdotuksen. Kun myyjä on panostanut tarvekartoitukseen ja hyötyjen esittelyyn, ei kaupan päättäminen yleensä ole enää kovin haasteellista. Hän voi rohkeasti pyytää asiakkaan päätöstä, eikä pelkää kieltävää vastausta. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 121)

Usein huonossa myyntimenestyksessä on kyse myyjän omista henkisistä esteistä, jotka haittaavat kaupantekoa. Myyjä luulee tietävänsä mitä asiakas haluaa ja mitä ei, tai ei ole riittävän asiantunteva tarjoamaan tiettyjä ratkaisuja. Myyjä voi myös uskoa, ettei asiakas halua ostaa arvokasta palvelua, vaikka todellisuudessa asiakas olisi valmis maksamaan oikeasta ratkaisusta vähän enemmän. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 122)

Asiakas yrittää usein päättää myyntitilanteen pyytämällä esitettä ja palaamalla asiaan, kun on tutustunut siihen paremmin. Näin hän kuitenkin välttää kaupan päättämisen ja useimmiten esite jää täysin lukematta. Tällöin myyjän tulisi sopia uusi tapaaminen, ennen kuin päästää asiakkaan lähtemään, tai ainakin sopia ajankohta, jolloin voi soittaa ja sopia jatkotoimenpiteistä. Jos kaupan päättäminen jää asiakkaan kontolle, sitä ei todennäköisesti päätetä ollenkaan. Vaikka hän on luvannut palata asiaan paremmalla ajalla, hän ei palaa ja unohtaa jo pian ensitapaamisen jälkeen, mitä hänelle on kerrottu. Asiakas voi myös mennä käymään kilpailijalla, missä myyjä osaa päättää kaupan heti. Toisaalta taas asiakkaan alkuinnostuksen jälkeen mielenkiinto saattaa hävitä ja asia jää kokonaan. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 123)

Jos myyjä pääsee tilanteeseen, jossa asiakas kysyy: "Mitä te suosittelette?", hänen tulisi harkita vastauksensa hyvin. Ympäripyöreät vastaukset tai kaikkien

mahdollisten vaihtoehtojen läpikäyminen, eivät auta asiakasta. Tässä vaiheessa myyjä on kartoittanut tilanteen niin hyvin, että voi ehdottaa juuri asiakkaalle sopivaa ratkaisua. Asiakas toivoo myyjältä itselleen helppoa ratkaisua ja tukea ostopäätökseen. Asiakas pelkää tekevänsä väärän päätöksen ja kaipaa rohkaisua. Jos myyjä ei sitä anna, asiakas päätyy kotiin esitepinon kanssa ilman ratkaisuja. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 122-124)

Myyjä voi saada kaupan päätökseen missä tahansa asiakaskohtaamisen vaiheessa. Hänen pitää olla kokoajan valppaana asiakkaan lähettämille signaaleille ja tällaisen huomattessaan, kysyä rohkeasti ostopäätöstä. Signaali voi olla esimerkiksi se, että asiakas sanoo jonkin myyjän esittelemän ominaisuuden kuulostavan hyvältä tai mielenkiintoiselta. Jos myyjä ei kysy ratkaisevaa kysymystä, hänen kaikki ponnistelunsa kaupan eteen ovat olleet turhia. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 128, 133)

Moni myyjä myös puhuu oman kysymyksensä päälle. Hän on kysynyt päätöstä, mutta jatkaakin samaan hengenvetoon esittelemällä taas uutta ominaisuutta. Kysymyksen jälkeen pitää antaa asiakkaan ratkaista tilanne rauhassa ja pysyä itse hiljaa. Pitkään hiljaisuus ei tarkoita ettei asiakasta kiinnosta, vaan hän saattaa jo miettiä kaupan tuomia hyötyjä. Jos myyjä vain jatkaa puhettaan tässä vaiheessa, hän antaa itsestään epävarman kuvan, eikä vakuuta asiakasta ammattitaidollaan. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 128, 134)

Kun kauppa saadaan päätökseen, pitää muistaa antaa asiakkaalle vielä hyvä loppuvaikutelma. Kiitetään asiakasta tapaamisesta ja hänen ajastaan, ja sovitaan mahdollisista jatkotapaamisista tai yhteydenotoista. Asiakkaalta kannattaa vielä kerran tiedustella, jos hänellä on jotain kysyttävää ja muistuttaa, mistä hän saa jatkossa apua mahdollisissa ongelmatapauksissa. Näin asiakas lähtee tyytyväisin mielin ja tietää saavansa jatkossakin apua. (Säästöpankkiliiton koulutusmateriaali)

Ei:n taklaaminen

Kun asiakas sanoo, ettei halua ostaa kyseistä tuotetta tai palvelua, myyjän tulisi selvittää miksi ei. Tämä onnistuu vain kysymällä rohkeasti. Vaikka tuote olisi

asiakkaan tarpeita vastaava, hän saattaa suhtautua varauksellisesti myyjän yritykseen päättää kauppaa. Yleensä asiakas ei esitä vastaväitteitä, jos hän ei ole yhtään kiinnostunut. Asiakkaan vastaväitteet ovatkin usein kysymyksiä, jotka lähtevät tarpeesta saada lisää tietoa tai vahvistusta päätöksen tekoa varten. Hyviä keinoja käsitellä vastaväitteitä ovat mm. tarkentavien kysymysten esittäminen, asiakkaan hyväksymien etujen painottaminen, piilevän vastaväitteen esille houkuttelu kysymällä sekä ennakoiminen – vastaväitteen ottaminen itse esille ennen kuin asiakas sen esittää. Myyjän tulee myös varmistaa, että asiakas hyväksyy vastauksen, ennen kuin jatketaan keskustelua. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 136-139; Säästöpankkiliiton koulutusmateriaali)

Seuranta ja lisämyynti

Kun kauppa on saatu päätökseen, myyjän kannattaa vielä tarjota asiakkaalle muita tuotteita, joita hän voisi tarvita. Ne voivat liittyä tehtyyn kauppaan, tarjoamalla siihen lisäosia tms. tai tarvekartoituksen yhteydessä esiin tulleisiin muihin tarpeisiin. Usein myyjä jättää lisämyynnin yrittämisen tekemättä, koska ajattelee kokonaiskaupan tulevan asiakkaalle liian kalliiksi. Otollisin aika lisämyynnille on kuitenkin, kun kauppa on tuore ja asiakkaan mielessä. Jos lisämyyntiä ei tehdä heti, kannattaa sitä yrittää mahdollisimman pian ja ainakin vuoden sisällä. Myyjä ajattelee usein turhaan, että lisämyynti tuntuu asiakkaasta tyrkyttämiseltä. Se ei kuitenkaan ole sitä, kun se perustuu huolelliseen tarvekartoitukseen, vaan asiakkaan kokonaisvaltaista palvelemista. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 152-153)

Asiakkaasta huolehtiminen kaupan syntymisen jälkeen on tärkeää. Hyvä myyjä soittaa asiakkaalle pian kaupanteon jälkeen ja sitouttaa näin asiakkaan itseensä ja yritykseensä. Jos asiakas on tyytymätön ostopäätöksensä, hän pääsee kertomaan siitä myyjälle ja voidaan miettiä ratkaisua asiaan. Muussa tapauksessa asiakas olisi voinut vain itsekseen murehtia asiaa ja jäädä hyvin tyytymättömäksi. Kun asia saadaan ratkaistua heti, se ei jää negatiivisena asiakkaan mieleen. Hyvästä kokemuksesta asiakas kertoo yhdelle tutulle, huonosta taas kymmenelle. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 155-156)

4.3 ASKEL –mallin myynnin portaat

Myös ASKEL –mallilla on omat “myynnin portaat”, jotka muistuttavat vaiheiltaan hyvin paljon edellä esitettyjä myyntiprosessin vaihteita. Siinä on kahdeksan eri porrasta, jotka on jaettu kolmeen eri aihepiiriin. Ensimmäiset kaksi porrasta kuvaavat ennakkotyötä. Siihen kuuluvat tapaamisesta sopiminen ja siihen valmistautuminen. Seuraavat neljä porrasta koskevat tapaamista; sen avausta, tilanteen kartoitusta, perusteluja ja lopuksi päätös. Kaksi viimeistä porrasta koskevat asiakkuuden hoitoa. Jatkotoimenpiteet ja asiakkaan sitouttaminen vastaavat aiempaa myyntiprosessia.

Rubanovitschin ja Aallon ympyrämallissa hahmottuu helpommin myyntiin liittyvä jatkuva kierre, kuin ASKEL –mallin myynnin portaissa. Harvoissa asioissa asiakkaan tarve tulee tyydytettyä lopullisesti yhdellä kertaa. Yhden myyntiprosessin päätyttyä, alkaa luontevasti seuraava kierros, kun asiakas kutsutaan huoltoon, tai päivittämään omia pankkipalvelujaan. Ympyrämallissa myyntityön ja asiakassuhteen jatkuvuus tulee selkeämmin esille. (ASKEL-mallin myynninportaat- kuva on salattu)

5 MUUTOKSEN JOHTAMINEN

Työelämässä tapahtuu isompia ja pienempiä muutoksia jatkuvasti. Koko ajan pitää opetella uutta ja sopeutua erilaisiin omaa työtä tai organisaatiota koskeviin muutoksiin. Ihmiset kokevat muutokset eri tavoilla ja tämä pitäisi ottaa huomioon muutosta johtaessa. Jopa sama henkilö voi kokea muutoksen eri tavalla riippuen siitä, milloin se hänelle esitetään. Muutos on aina haaste, oli se iso tai pieni. Toisten on helppo omaksua uusia toimintatapoja, kun taas toiset tarvitsevat vahvaa tukea muutoksesta selvitäkseen. Muutos on parhaimmassa tapauksessa osa organisaation jokapäiväistä arkea ja siihen suhtaudutaan avoimesti ja myönteisesti. Muutokset on yleensä helpompi toteuttaa toimivassa työyhteisössä, jossa jokaisella on oma roolinsa. Myös ilmapiirillä on vaikutuksensa muutoksen onnistumiseen. (Ponteva 2010, 9, 61, 106)

Hasse Kvist ja Teemu Kilpiä ovat esitelleet kirjassaan Anderson & Andersonin muutoksen jaon kolmeen eri tyyppiin; pieni, keskisuuri ja suuri muutos. Pieni muutos eli parannus on toiminnan kehittämistä. Tällä muutosasteella ei tehdä suuria organisatorisia uudelleenjärjestelyjä, vaan esimerkiksi toimintatapojen kehittämistä. Keskisuuri muutos eli uudistus käsittää jo hieman suurempia muutoksia, kuten liiketoimintaympäristöstä tai sisäisistä tarpeista kumpuaviin muutostarpeisiin vastaamista. Suuri muutos eli muodonmuutos on esimerkiksi merkittävä organisaatiotason muutos, mikä edellyttää ajattelutavan, organisaatiokulttuurin ja käyttäytymisen uudelleentyöstämistä. (Kvist & Kilpiä 2006, 25-26)

Säästöpankeissa käyttöönotettu uusi järjestelmä on edellisen jaottelun mukaan pieni muutos. Silti sen ottaminen osaksi jokapäiväistä työtä, vaatii muutosta toimintatapoihin ja asenteisiin. Paljon helpompaa olisi pitäytyä vanhassa ja jättää uusi ”hömpötys” omaan arvoonsa. Onnistuneella muutosjohtamisella saadaan myytyä toimihenkilöille uuden sovelluksen edut ja näin saatettua se osaksi kaikkien arkea. Myös muutosmyönteisen organisaatiokulttuurin luominen on tärkeää.

Esimiehellä on suuri rooli muutoksen johtamisessa. Hänen pitäisi pystyä selittämään muutos ja sen merkitys työntekijöille ymmärrettävästi. Hänen roolinsa ei ole aina helppo, sillä usein hän ei itsekään kunnolla tunne muutoksen sisältöä ja sen vaikutuksia omaankaan työhönsä. Sitä ei helpota myöskään muutoksen yllättävyys, lopullisuus tai epämääräisyys. Hyvä esimies ei káske alaisiaan muuttumaan, vaan auttaa aktiivisesti muutoksen eteenpäin viemisessä. Tärkeää on muistuttaa ihmisiä myös siitä, mikä muutoksessa pysyy ennallaan ja rohkaista keskustelemaan avoimesti. Esimiehen tehtävä on myös innostaa ihmisiä osallistumaan muutokseen ja juhlistaa saavutettuja pieniä voittoja. Esimiehen tulee myös pystyä perustelemaan muutos ja pitämään tiimi koossa. Isommastakin muutoksesta selviää paremmin, kun työ ja yksityiselämä ovat hyvässä tasapainossa. (Ponteva 2010, 10-11; Kvist & Kilpiä 2006, 155-156)

Myös työntekijän on oltava valmis ottamaan muutos vastaan ja muuttumaan sen mukana. Tärkeää olisi saada koko organisaatio innostumaan yhteisestä muutoksesta. Muutokseen liittyä aina jonkin asteista vastarintaa ja sen onnistunut käsitteleminen on erittäin kriittinen osa muutoksen onnistumisen kannalta. Muutosvastarinta voi ilmetä muutoksesta irtisanoutumisella, samaistumattomuutena, epävarmuutena tai pettymyksenä. Johdonmukaisella ja jatkuvalla muutosviestinnällä vastarinta voidaan kääntää tavoitellun muutoksen suuntaiseksi toiminnaksi. (Ponteva 2010, 24)

Tunne siitä, että pystyy itse vaikuttamaan muutokseen, auttaa sen hyväksymisessä. Kun pääsee ideoimaan ja kertomaan omia ajatuksiaan tulevasta muutoksesta, se on helpompi hyväksyä myös myöhemmin. Tunne siitä että ei voi mitenkään hallita tai ennustaa tulevia muutoksia, aiheuttaa stressiä. Jokaisen työyhteisön jäsenen pitäisi tuntea pystyvänsä halutessaan vaikuttamaan omaan työhön ja organisaatioon liittyviin asioihin. (Honkanen 2006, 10)

Usein muutosvastarinta lähtee ruohonjuuritasolta, henkilöstöstä, joka on vähiten osallistunut muutoksen suunnitteluun. He pääsevät muodostamaan oman käsityksensä meneillä olevasta muutoksesta vasta, kun esimiehet odottavat jo

toimintaa. Heille ei anneta tarpeeksi aikaa sisäistää muutosta, vaan toiminnan pitäisi alkaa heti. Muutosvastarinta ei välttämättä ole tarkoin mietittyä vastaargumentointia, vaan ennemminkin reagointia yllättävään tilanteeseen. Muutosvastarinta voidaan nähdä myös myönteisenä organisaatiolle, koska kyseenalaistamalla he auttavat muutoksen kehittämisessä. Vastustajat myös pakottavat muutosta valmistelevat tahot perusteelliseen työhön ja varautumaan jo etukäteen vastarintaan. (Mattila 2007, 21-23, Kvist & Kilpiä 2006, 137)

5.1 Muutoksen tavoitteet

Työyhteisön muutoksen tavoitteena voidaan yleensä nähdä jokin seuraavista:

- tuottavuustavoite
- hyvinvointitavoite
- uudistumistavoite
- ymmärtämis- ja tiedostamistavoite

Kun tavoitteena on tuottavuuden lisääminen, kiinnitetään huomiota organisaation suorituskyykyyn ja tehokkuuteen. Kautta aikain organisaatioiden on haluttu toimivan tehokkaammin ja tuottavammin. Turhia toimintoja on karsittu ja keskitytty vain oleelliseen, eli siihen mikä tuottaa. Hyvinvointitavoitteen voi jossakin määrin katsoa olevan tuottavuustavoitteen vastakohta. Toisaalta taas hyvinvoiva työntekijä on myös tuottavampi työntekijä. Näiden tavoitteiden voidaan siis katsoa kulkevan käsi kädessä. (Honkanen 2006, 18-19)

Uudistumis- ja muutосkyky sekä joustavuus ja innovatiivisuus ovat tärkeitä ominaisuuksia toimivalle organisaatiolle. Nämä ominaisuudet ovat olleet pinnalla organisaation tavoitteissa 1980-luvulta saakka ja niihin on kiinnitetty paljon huomiota johtamisessa ja koko organisaation toiminnassa. Joidenkin teorioiden mukaan sellaiset organisaatiot pärjäävät paremmin, jotka ovat kilpailijoitaan ketterämpiä ja nopeampia mukautumaan uuteen tilanteeseen ja oppimaan uutta. (Honkanen 2006, 19-20)

Säästöpankeissa uuden sovelluksen käyttöönotossa haetaan juuri tätä uudistumista. Säästöpankit lanseerasivat ensimmäisenä tämän tyyppisen sovelluksen, jossa asiakkaan koko talous käydään läpi. Sitä myös markkinoitiin asiakkaille koko talouden kuntoon laittavana tuokiona. Kilpailevat pankkiryhmät pääsivät lanseeraamaan omia vastaavia sovelluksiansa vasta myöhemmin.

Uudistumisen rinnalla organisaation pitäisi pystyä ymmärtämään ja tiedostamaan erilaisia organisaatioilmiöitä. Tämän tavoitteen taustalla on ajatus siitä, että kun ihmiset ymmärtävät toiminnan taustat, he kykenevät paremmin suoriutumaan työtehtävistään. Ymmärtäminen auttaa lisäksi löytämään oman työn merkityksen, mikä johtaa parempaan työhyvinvointiin. Myös työtä koskevia valintoja on helpompi tehdä, kun ymmärtää ja tiedostaa työhön liittyvät taustat. (Honkanen 2006, 20-21)

5.2 Muutosprosessin toteutus

Muutosprosessin toteutuksen onnistumisella voidaan punnita muutosjohtamisen onnistuminen. Toteutus voidaan jakaa seuraaviin osiin:

- muutoksen vaatimat toimenpiteet
- halutun toiminnan vakiinnuttaminen
- uusien rutiinien aikaansaaminen
- muutoksen levittäminen
- arviointi ja seuranta

Muutoksen toteutus sujuu harvoin niin, kuin on ennalta suunniteltu. Se, voidaanko muutosta edes suunnitella kokonaan tai osittain etukäteen, riippuu täysin muutoksen luonteesta. Kaoottisuus ja ennakoimattomuus pitää hyväksyä osaksi muutosprosessia. Toteutuksen lomassa ilmenee aina uusia asioita ja muutosta joudutaan suunnittelemaan jatkuvasti. Harvoin muutos on valmis toteutettavaksi suoraan suunnitelmista. Aina tulee vastaan jotain, mitä ei ole pystytty täysin ennakoimaan tai ottamaan huomioon. Muutos vie myös

huomiota pois perustehtävistä. Organisaation pitää huomioida tasapainon säilyttäminen uuden kehittämisen ja nykyisen toiminnan tehokkuuden välillä. (Stenvall & Virtanen 2007, 49-52)

Muutoksen toteuttamiseen liittyy oleellisesti myös aika. Muutos ei tapahdu koskaan hetkessä, vaan vaati oman aikansa. Usein muutoksille on laadittu liian tiukka aikataulu, mikä synnyttää kiireen ja estää asioiden tekemisen kunnolla. Toisinaan taas tiukka aikataulu saa aikaan vilkasta tekemistä, mikä edistää muutosta. Monesti tekemiseen tartutaan vasta, kun määräaika alkaa olla lähellä ja on pakko tehdä. (Stenvall & Virtanen 2007, 49-50)

5.3 Muutosviestintä

- tukee muutoksen toteutusta
- profiloi muutoksen sisällön
- sen avulla voidaan informoida muutoksen sisällöstä ja tavoitteista
- sitoutetaan organisaation jäseniä muutoshankeen sisältöön ja tavoitteisiin
- vauhdittaa muutostilanteen vuorovaikutusta

Viestinnällä on muutoksessa keskeinen rooli. Yleisesti johtamisessa on viestinnällä hyvin keskeinen rooli. Stenvall ja Virtanen (2007, 60) esittävät kirjassaan Leif Åberin ajatuksen siitä, että ilman viestintää muutoksilla ei ole mahdollisuutta onnistua. Nykyajan sosiaalinen työyhteisö hahmottuu puheiden ja tarinoiden kautta, jolloin kaikki viestintä korostuu ennestään.

Viestinnällä muutos saatetaan ymmärrettävään muotoon kaikille niille joita muutos koskee. Muutosjohtajalla on suuri vastuu viestinnän onnistumisesta. Hänen pitää vakuuttaa muut muutoksen tärkeydestä. Muutosviestintä myös profiloi muutoksen myönteiseksi tai kielteiseksi. Mitä myönteisemmäksi profiili muodostuu, sitä todennäköisemmin muutoshanke onnistuu. Viestinnällä

saadaan muutoksesta myös dialoginen, jolloin muut pääsevät osallistumaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. (Stenvall & Virtanen 2007, 65-66)

Muutosviestinnälle on olemassa erilaisia kanavia ja niistä organisaation pitää aina valita itselleen ja kyseiseen muutostilanteeseen sopivimmat. Tärkeintä on että viestintä tavoittaa ne henkilöt, joille viesti on tarkoitettu. Myös viestin sisältö vaikuttaa siihen, minkälaisen kanavan kautta se kannattaa levittää. Usein viestinnässä hankaluuksia tuo se, että oletetaan tiettyjen asioiden olevan selkeitä myös muille, kun itse on pohtinut niitä jo jonkin aikaa. Usein kuitenkin muut, kuin sitä suunnitteleva joukko, eivät ole niin tietoisia muutoksesta. (Stenvall & Virtanen 2007, 69-70)

5.4 Muutosmyönteinen organisaatiokulttuuri

Muutoksen tulisi olla luonteva osa organisaation arkea. Jotta tähän päästään, pitää luoda organisaatioon muutosmyönteinen kulttuuri. Muutosmyönteisyys on tärkeä menestymisen elementti. Enään ei riitä, että osataan tarpeen tullen johtaa muutos organisaatiossa, vaan muutoksen pitäisi olla läsnä koko ajan. Muutosmyönteisessä organisaatiossa nykyhetki ja tulevaisuus yhdistyvät ja uutta opitaan jatkuvasti. Muutosmyönteisyys näkyy myös jokapäiväisissä parannuksissa ja muutoksissa ja tiimityön merkitystä korostetaan. Vain toimimalla yhdessä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, voidaan tehdä toivottua tulosta. Muutosmyönteisessä organisaatiossa toisinajattelijoita ei syrjitä, vaan heitä rohkaistaan tuomaan ajatuksiaan esille. Kyseenalaistamisessa nähdään mahdollisuus kehittämiseen. Tällaisessa organisaatiossa luottamusta rakennetaan ja syvennetään koko ajan. Myös uutta teknologiaa hyödynnetään tehokkaasti. (Kvist & Kilpiä 2006, 121-122)

Muutosmyönteistä organisaatiota voidaan rakentaa systemaattisesti. Vähentämällä byrokratiaa ja luomalla energistä ja myönteistä ilmapiiriä, saadaan yhteiset muutokset helpommin toteutettua. Arkisen aherruksen ei tarvitse olla vakavaa ja jäykkää, vaan jokainen voi tuoda organisaatioon positiivisuutta. Usein työkaverin kanssa ohimennen naureskelu tulkitaan laiskotteluksi tai turhaksi löpinäksi. Se voi kuitenkin antaa energiaa ja luoda

positiivisuutta ympärille, kun silloin tällöin kuuluu hyväntahtoista naurua. Positiivisessa ympäristössä jaksaa paremmin, eivätkä pienet vastoinikäymisetkään tunnu niin paljon. Tärkeää organisaatiossa on myös se, että asioista puhutaan suoraan ja totuudenmukaisesti ja vältetään juoruilua ja ihmisten tai olosuhteiden syyttämistä. (Kvist & Kilpiä 2006, 125)

Myös yksilö voi harjoittaa omaa muuttumiskykyään. Muuttumiskykyinen ihminen kykenee helposti sopeutumaan vastoinikäymiin ja muutoksiin. Hän pystyy myös toimpumaan nopeasti äkillisen muutoksen aiheuttamasta pettymyksestä. Hän myös näkee ongelmissa ja haasteissa mahdollisuuksia ja etsii aktiivisesti uusia haasteellisia kokemuksia. Muuttumiskykyinen oppii virheistään ja säilyttää halunsa menestyä alkuhankaluuksista huolimatta. Hän säilyttää realistisen optimistisuuden ja huumorintajun myös stressitilanteissa, eikä anna ahdistukselle ja pelolle valtaa. (Kvist & Kilpiä 2006, 145-146)

Muuttumiskyky on ajattelutapa. Kuva itsestämme vaikuttaa siihen, miten reagoimme vastoinikäymiin ja stressiin. Muutoskykyinen ihminen ottaa tilanteen haltuun, kun taas heikosti muutosta sietävä henkilö lamaantuu. Omaa muuttumiskykyään voi kehittää tietoisesti. Kvist & Kilpiä (2006, 147-155) ovat jakaneet muuttumiskyvyn seitsemään osatekijään:

- kekseliäisyys ja ongelmanratkaisutaito
- optimismi
- seikkailunhalu
- innostuneisuus ja energisyys
- sopeutumiskyky
- itseluottamus
- epävarmuuden sietokyky.

Ensimmäinen osatekijä; kekseliäisyys ja ongelmanratkaisutaito näkyvät yksilön kykynä nähdä ja ajatella uudella tavalla, sekä kohdata ongelmat haasteina ja mahdollisuuksina. Haasteet ovat oppimisen ja kasvun paikkoja ja ratkaisuja yhteen ongelmaan on monia. Tätä ominaisuutta liian vähän omaavat henkilöt juuttuvat paikoilleen ongelmatilanteessa ja pitävät tiukasti kiinni vanhoista

tavoista. Liian kekseliäät ja ongelmaratkaisukykyiset ihmiset taas sivuuttavat helpot ja yksinkertaiset ratkaisut ja koittavat ratkaista ongelmia liian monimutkaisesti ja turhan työläästi. Tätä ominaisuutta voi harjoittaa tietoisesti pitämällä aivoriihiä ja tuottamalla paljon ideoita, joista valitsee parhaan. (Kvist & Kilpiä 2006, 148)

Toisena listalta löytyy optimismi. Tutkimukset ovat osoittaneet, että terve optimistisuus auttaa pärjäämään opiskeluissa, työelämässä ja sosiaalisissa suhteissa. Pessimistit luovuttavat helpommin ja vähättelevät omia taitojaan. Myös itsetunto ja itsearvostus kärsivät jatkuvasta epäonnistumisen pelosta ja itsensä aliarvostamisesta. Optimistinen ihminen ajattelee epäonnistuessaan, että se on vain satunainen takaisku. Hän pitää vaikeita tilanteita haasteina ja yrittää entistä kovemmin onnistuakseen. Pessimisti taas uskoo epäonnistumisten johtuvan hänestä itsestään. Optimistisempaa ajattelua voi harjoitella tietoisesti ja systemaattisesti. Ihminen voi olla myös liian optimistinen, jolloin hänen ajatuksensa eivät välttämättä ole aivan realistisia ja häneltä puuttuu kriittistä ajattelua. Ylioptimistinen henkilö voi esimerkiksi vähätellä vaaratilanteita ja saattaa itsensä ja muut vaaraan. (Kvist & Kilpiä 2006, 149)

Kolmas muuttumiskyvyn osatekijä on seikkailunhalu. Seikkailunhaluisuuteen kuuluu riskinotto ja halu tutkia tuntematonta. Muutos sisältää aina riskiä, koska lopputulosta ei välttämättä pystytä näkemään ennalta. Seikkailunhaluiset ihmiset haluavat kokeilla jotain uutta ja testata ja haastaa itsensä. Tällaiset ihmiset kyllästyvät helposti toistuviin rutiineihin ja kaipaavat uusia toimintatapoja ja jännitystä. Seikkailunhaluiset laittavat usein muutoksia alulle ja toimivat oppaina muille. Liiallinen seikkailunhaluisuus voi aiheuttaa turhaa riskinottoa ja varomattomuutta. Tällainen henkilö elää kaikki tai ei mitään –asenteella. Seikkailunhalua voi kehittää menemällä rohkemmin uutta kohti ja ottamalla välillä vähän enemmän riskiäkin omassa toiminnassaan. (Kvist & Kilpiä 2006, 150-151)

Neljännän osa-alueen muodostavat innostuneisuus ja energisyys. Innostuminen saa ihmisen toimimaan päättäväisesti ja keskittyneesti. Ilman intoa kaikki on vain tasaista ja tylsää. Innostuneisuus voi jopa korvata jossakin määrin muita

ominaisuuksia ja auttaa pärjäämään työelämässä paremmin. On myös vaikeaa innostaa ja johtaa muita, jos ei ole innostunut omasta työstään. Innostus ja energisyys tarttuu muihin ja auttaa yhteisen huippusuorituksen tavoittelemisessa. Omaa innostustasoa ja energisyyttä voi nostaa pyrkimällä aina parhaimpaan mahdolliseen suoritukseen, tekemällä täysillä sen minkä tekee ja välttämällä kielteisten ihmisten seuraa. Kannattaa myös hyödyntää omia vahvuuksiaan ja hakea voimaa sellaisten asioiden tekemisestä, joista pitää. (Kvist & Kilpiä 2006, 141-152)

Sopeutumiskyky on myös tärkeää muutoksessa ja yleisestikin työelämässä. Sopeutumiskyky voidaan jakaa joustavuuteen ja kimmoisuuteen. Joustavuus on kykyä mukautua uusiin tilanteisiin helposti ja nopeasti. Kimmoisuus taas kykyä toipua vastoinkäymisestä nopeasti. Sopeutumiskykyiset ihmiset voivat muuttaa suunnitelmaa päämäärän saavuttamiseksi ilman suurempaa tuskaa. He myös toipuvat epäonnistumisista nopeasti ja jatkavat matkaa. Liiallinen sopeutumiskyky voi ilmetä sitoutumisen ja sinnikkyuden puutteena. Muista voi tuntua siltä, että tällainen ihminen ei välitä oikein mistään. Sopeutumiskykyä voi harjoitella muuttamalla tietoisesti tavoitteita muutostilanteen vaatimaan suuntaan. (Kvist & Kilpiä 2006, 153)

Kuudes muuttumiskyvyn osatekijä on itseluottamus. Itseluottamus auttaa selviämään haasteista, kun uskoo selviävänsä tilanteesta kuin tilanteesta. Itseluottamus näkyy itsensä arvostamisena ja positiivisena minäkuvana. Terveen itsetunnon omaava henkilö näkee maailman monimutkaisena ja haastavana, mutta kuitenkin mahdollisuuksien paikkana. Hän tuntee myös pystyvänsä vaikuttamaan asioihin. Huonon itsetunnon omaava henkilö taas kokee olevansa ulkoisten tekijöiden uhri. Itsetunto voi olla myös liian hyvä. Tällaisen ihmisen koetaan usein olevan ylpeä, ärsyttävä, kaiken tietävä ja kykenemätön ottamaan palautetta vastaan. Itsetuntoa voi kehittää olemalla tyytyväinen itseensä ja omiin suorituksiin. On hyvä myös tunnistaa omat vahvuudet ja hyväksyä heikkoudet. Myös tavoitteiden asettelulla on suuri merkitys itsetuntoon. Tavoitteiden pitää olla saavutettavia ja ne voi aina pilkkoa

pienempiin välietappeihin, jolloin onnistuminen on aina askeleen lähempänä. (Kvist & Kilpiä 2006, 153-154)

Seitsemäs osa-alue on epävarmuuden sietokyky. Kaikkea ei voi suunnitella tai ennustaa. On pystyttävä hyväksymään se, että jotkin asiat selviävät vasta myöhemmin. Muutos on aina epävarma tilanne. Huonosti epävarmuutta sietävät ihmiset hermostuvat epämääräisissä tilanteissa ja odottavat, että joku tietää ja osaa suunnitella niin hyvin, ettei tällaista tilannetta synny. Heidän mielestään päätökset pitää tehdä heti ja siksi he tekevätkin yleensä hätiköityjä ratkaisuja. Toinen ääripää, joka sietää epävarmuutta liiankin hyvin, jättää helposti asiat kesken, eivätkä saa hankalia päätöksiä tehtyä. Epävarmuuden sietokykyä voi harjoittaa altistamalla itsensä epämukavuusalueelle ja opettelemalla sietämään epäonnistumisia ja vaikeuksia. Kannattaa keskittyä siihen, mitä voi itse päättää ja tehdä harkittuja päätöksiä. (Kvist & Kilpiä 2006, 154-155)

6 CASE LIEDON SÄÄSTÖPANKKI

6.1 Tutkimuksen tavoite

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten Taloudenhallinta –sovellus tukee myyntitilannetta Liedon Säästöpankissa. Taloudenhallinta sovellus on uusi Säästöpankeissa, eikä sen tukea myyntitilanteessa ole vielä kartoitettu. Tavoitteena oli saada oikeanlainen kuva siitä, miten sovellus auttaa käytännössä myyntitilannetta ja hyödyttää niin pankin toimihenkilöä, kuin asiakastakin. Tutkimuksen tarkoituksena oli myös selvittää, miten hyvin sovellus on otettu käyttöön ja osaksi jokapäiväistä työtä Liedon Säästöpankissa.

Myös asiakkaalle tämän tyyppinen, kokonaisvaltainen kartoitus järjestelmän avulla, on uutta. Samat asiat on käyty läpi ennekin toimihenkilön johdattamana, mutta nyt myös asiakas pystyy seuraamaan visuaalisesti kauniisti toteutetun järjestelmän kautta, kuinka kartoitus etenee. Tavoitteena oli alun perin tehdä myös pienimuotoinen otanta asiakkaista, jotka ovat käyneet Oman talouden tuokiossa. Heiltä oli tarkoitus kysellä kokemuksia tuokiosta ja siitä millaista hyötyä he kokivat siitä saavansa. Työn laajuuden ja ajallisten rajoitusten vuoksi tämä osio tutkimuksesta piti kuitenkin jättää myöhemmäksi tai jollekin toiselle.

6.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin Tammikuussa 2011 Liedon Säästöpankin toimihenkilöille. Se toteutettiin Digium -ohjelmiston avulla. Sen suunnittelun alkuvaiheessa oli tarkoituksena lähettää kysely vain neljän konttorin henkilökunnalle. Suunnittelun edetessä rajaus kuitenkin kyseenalaistettiin. Toteutukseen valitun Digium -ohjelmiston avulla, oli mahdollista lähettää kysely useamman konttorin henkilökunnalle, lisäämättä työmäärää oleellisesti. Näin saatiin kokonaisvaltaisempi kuva, ottamalla tutkimukseen mukaan kaikki Liedon Säästöpankin konttorit. Toimihenkilöt pääsivät vastaamaan kyselyyn sähköpostiin lähetetyn linkin avulla.

Vaikka tutkimukseen otettiin mukaan kaikki konttorit, jätettiin peruskysymyksistä pois konttorin tiedot. Tällä haluttiin varmistaa totuudenmukaiset vastaukset. Toimihenkilöt uskaltavat antaa rohkeammin palautetta, kun se ei ole suoraan yhdistettävissä omaan konttoriin, tai pienessä konttorissa, jopa suoraan tiettyyn henkilöön. Tavoitteena oli saada koko henkilökunta vastaamaan kyselyyn. Vastausaika oli lähes kolme viikkoa, mikä mahdollisti kaikkien osallistumisen lomista ja muista poissaoloista riippumatta. Kyselyajan puolivälissä konttorijohtajia muistutettiin kyselyyn vastaamisen tärkeydestä ja pyydettiin muistuttamaan konttorin väkeä.

Kyseessä oli kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Tämä valittiin siksi, että tutkimuksen tulokset voidaan yleistää koskemaan koko Liedon Säästöpankkia. Pienellä otoksella olisi saatu suuntaa antavia tuloksia, mutta ei täysin yleistettäviä. Avoimien kysymysten avulla saatiin kuitenkin hieman enemmän toimihenkilöiden ajatuksia.

6.3 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tulokset ovat salaiset.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Oman talouden tuokio –konsepti ei ole vakiintunut Liedon Säästöpankin työkaluksi niin hyvin, kuin on toivottu. Tämän työn tutkimuksen tulokset olivat ristiriidassa sen suhteen, että sovelluksen käytön ei koettu olevan vielä varmaa asiakkaan kanssa, mutta ei kuitenkaan haluttu enempää perehdytystä tai apua. Sovelluksen koettiin myös olevan hyödyllinen tuotteiden ja palveluiden esittelyssä ja myynnissä, mutta kuitenkaan sitä ei käytetä. Sovellus sai myös paljon muuta kritiikkiä. Voidaan ajatella olevan kyse muutosvastarinnasta tai sitten sovellus ei ole tällaisenaan toimiva.

Säästöpankkiliiton seurannan mukaan (kuva salattu), saman sovelluksen käyttöönotto on onnistunut monessa muussa Säästöpankissa paljon paremmin ja sitä käytetään todella paljon. Jostakin syystä Liedon Säästöpankissa sitä ei ole otettu osaksi jokapäiväistä asiakastyötä. Toimihenkilöt pitäisi saada vakuutettua sovelluksen hyödyllisyydestä ja motivoitua sen käyttöön. Vaikka tutkimuksen tuloksista ilmeni, ettei perehdytystä sovelluksen käyttöön tarvita, siitä voisi kuitenkin olla hyötyä. Kun sovellusta osaa käyttää paremmin, sitä on helpompi soveltaa erilaisiin asiakastilanteisiin. Tällöin sitä ei tarvitse tehdä orjallisesti kohta kohdalta, vaan voi edetä itselleen sopivammassa järjestyksessä.

Muutoksen esikuvana toimivat esimiehet. Ovatko he toimineet esimerkkinä muutoksessa ja ottaneet uuden sovelluksen käyttöön osaksi jokapäiväistä työtä? Ovatko he itse perehtyneet siihen kunnolla ja tuntevatko he sovelluksen kaikki toiminnot. Vai onko se heillekin vieras ja toimimaton työkalu. Jos esimies ei usko johonkin, niin hänen on myös todella vaikeaa saada muut uskomaan siihen.

Motivaatiota sovelluksen käyttöön voitaisiin hakea yhteisen tavoitteen kautta. Koko pankin kesken voitaisiin asettaa yhteinen tavoite, esimerkiksi seuraavan kahden kuukauden aikana tehtävien Oman talouden tuokioiden määrästä. Palkintona tavoitteen saavuttamisesta olisi, yhteisen onnistumisen lisäksi,

vaikkapa kaksi elokuvalippua jokaiselle toimihenkilölle. Tämä voisi tuoda rutiinia sovelluksen käyttöön ja kannustaa sen käytön kunnolla opettelemiseen.

Olisi myös tärkeää luoda organisaatiossa joustavampaa muutuskulttuuria, jossa muutoksia ei koeta negatiivisina, omaa työtä häiritsevinä tekijöinä, vaan haasteina kehittää itseään ja omaa työtään ja mennä eteenpäin. Muutoksille myönteisemmän organisaatiokulttuurin luominen on myös organisaation säilymisen kannalta olennaista, koska kehityksessä pitää pysyä mukana, muuten jää muiden jalkoihin. Toki kehitystäkin pitää tarkastella kriittisesti ja poimia sieltä ne asiat, joita me haluamme viedä eteenpäin ja ottaa osaksi toimintaamme.

8 LÄHTEET

Aalto, E. & Rubanovitsch, M. 2007. Myy enemmän – myy paremmin. 5. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Finanssialan keskusliitto 2010. MiFID. Viitattu 16.10.2010. http://www.fkl.fi/www/page/fk_www_5481

Henkivakuutusosakeyhtiö Duo 2010. Viitattu 28.11.2010. <http://www.henkiduo.fi/henkivakuutus>

Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit, muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki; Edita Publishing Oy.

Kuluttajavirasto 2010. Viitattu 28.11.2010. <http://www.kuluttajavirasto.fi/fi-FI/kuluttajaneuvonta/kuluttajan-oikeudet/maksaminen-ja-laskut/maksutavat/>

Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006. Muutosaskeleita. Jyväskylä: Performance Power Associates.

Laine P. 2008. Myynnin anatomia, anna asiakkaan ostaa. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Liedon Säästöpankki 2010. Viitattu 28.11.2010 <https://www.saastopankki.fi/liedonsp>.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Mälkiä, T. 1990. Myyntineuvottelijan käsikirja. Juva: Tietosanomat Oy.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Rummukainen, T. 2008. Huippumyyjä: ominaisuudet & tositarinoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Säästöpankkiryhmä 2010. Toiminnan perusta. Viitattu 21.9.2010 <https://www.saastopankki.fi/historia>.

Säästöpankkiliitto. 2009. ASKEL käsikirja.

Vuorio, P. 2008. Myyntitaidon käsikirja. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Tämä kysely on tarkoitettu Liedon Säästöpankin henkilökunnalle. Se on osa opinnäytetyötä, joka käsittelee Taloudenhallinta – sovelluksella toteutettua Oman Talouden Tuokiota myynnin tukena. Vastaamiseen menee aikaa noin 10 min.

Ympyröi mielestäsi sinua parhaiten kuvaileva vastausvaihtoehto.

1. Olen

- 1 Palvelupäällikkö tai konttorijohtaja
- 2 Palveluneuvoja
- 3 Asiakasneuvoja (työskentelen pääosin kassatehtävissä)
- 4 Muissa asiantuntijatehtävissä

2. Olen työskennellyt tehtävässäni

- 1 alle vuoden
- 2 1-3 vuotta
- 3 4-10 vuotta
- 4 yli 10 vuotta

3. Kuinka monta neuvottelua sinulla on keskimäärin viikossa?

- 1 0-5
 - 2 6-10
 - 3 11-15
 - 4 16-20
 - 5 Enemmän, kuinka monta kappaletta?
-

4. Kuinka monta kertaa keskimäärin käytät viikon aikana asiakkaan kanssa Taloudenhallinta -sovellusta?

- 1 en kertaakaan, koska
-
- 2 kerran viikossa
 - 3 2-4 kertaa viikossa
 - 4 useammin kuin 5 kertaa viikossa

5. Minkälaisten asiakkaiden kanssa yleensä käytät Taloudenhallinta – sovellusta? Voit valita useamman vaihtoehdoista.

- 1 Laina-asiakkaiden
- 2 Sijoitusasiakkaiden
- 3 Uusien asiakkaiden
- 4 Asiakkuushuollossa
- 5 Muu, mikä

6. Kuinka paljon mielestäsi kuluu aikaa Oman Talouden Tuokioon verrattuna muuten toteutettuun asiakasneuvotteluun?

- 1 Paljon enemmän
- 2 Vähän enemmän
- 3 Saman verran
- 4 Vähän vähemmän
- 5 Paljon vähemmän
- 6 En osaa sanoa

Kuinka paljon varaat kalenteristasi aikaa Oman Talouden tuokioon asiakkaan kanssa?

7. Onko järjestelmän käyttö mielestäsi sujuvaa asiakkaiden kanssa?

- 1 kyllä
- 2 ei
- 3 en osaa sanoa

Perustele vastauksesi

8. Kaipaisitko lisää koulutusta ja opastusta?

- 1 kyllä
- 2 ei

Jos vastasit ”kyllä”, siirry kohtaan 9. Jos vastasit ”ei”, siirry kohtaan 10.

9. Kaipaisin lisää (saa valita useamman vaihtoehdon)

- 1 Järjestelmän läpikäymistä yhdessä aamupalavereissa
- 2 Henkilökohtaista opastusta
- 3 Harjoittelua yhdessä työkaverin kanssa
- 4 Tukea asiakastilanteessa
- 5 Jotain muuta, mitä?

10. Kuinka suuri hyöty sovelluksesta on eri **tuotteiden ja palveluiden esittelyssä?**

- 1 Erittäin suuri hyöty
- 2 Jonkin verran hyötyä
- 3 Ei hyötyä eikä haittaa
- 4 Jonkin verran haittaa
- 5 Erittäin paljon haittaa
- 6 En osaa sanoa

11. Kuinka suuri hyöty sovelluksesta on asiakastilanteissa **myynnin kannalta?**

- 1 Erittäin suuri hyöty
- 2 Jonkin verran hyötyä
- 3 Ei hyötyä eikä haittaa
- 4 Jonkin verran haittaa
- 5 Erittäin paljon haittaa
- 6 En osaa sanoa

12. Kuinka suuri hyöty sovelluksesta on asiakkaan kokonaisvarallisuuden hahmottamisessa?

- 1 Erittäin suuri hyöty
- 2 Jonkin verran hyötyä
- 3 Ei hyötyä eikä haittaa
- 4 Jonkin verran haittaa
- 5 Erittäin paljon haittaa
- 6 En osaa sanoa

13. Ympyröi vaihtoehto, joka kuvaa sinun mielestäsi parhaiten seuraavia kohtia. 1=Täysin samaa mieltä, 2=Osittain samaa mieltä, 3=Ei samaa eikä eri mieltä 4=Osittain eri mieltä, 5=Täysin eri mieltä, 6=En osaa sanoa

Mielestäni taloudenhallinta-sovellus:	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
auttaa minua myymään asiakkaalle uusia tuotteita	1	2	3	4	5	6
on hyödyllinen asiakkaalle	1	2	3	4	5	6
auttaa minua hahmottamaan asiakkaan kokonaistilanteen	1	2	3	4	5	6
auttaa asiakasta hahmottamaan oman taloudellisen kokonaistilanteensa	1	2	3	4	5	6
helpottaa työtäni	1	2	3	4	5	6
on kätevä uuden asiakkaan perustamisessa	1	2	3	4	5	6
on hyvä työkalu MiFIDin tekemiseen	1	2	3	4	5	6
on hyödyllinen lainaneuvotteluissa	1	2	3	4	5	6

Kiitos ajastasi. Vastauksesi on tärkeä kyselyn onnistumisen kannalta. Kyselyn tulokset julkaistaan opinnäytetyön julkaisemisen yhteydessä keväällä 2011.